



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**THAISSA PORTO GAUDERETO**  
**RA 20725104**

**PROFESSOR ORIENTADOR: M.Sc. HOMERO REIS**

**BRASÍLIA/DF, NOVEMBRO DE 2009**

**THAISSA PORTO GAUDERETO**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências  
Sociais Aplicadas, como requisito  
parcial para a obtenção ao grau de Bacharel  
em Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.  
Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis

Brasília/DF Novembro de 2009

**THAISSA PORTO GAUDERETO**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências  
Sociais Aplicadas, como requisito  
parcial para a obtenção ao grau de Bacharel  
em Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.  
Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.: Homero Reis  
Orientador

---

Prof(a):  
Examinador(a)

---

Prof(a):  
Examinador(a)

Agradeço a Deus, pelo conhecimento adquirido a cada leitura, aos meus familiares, pela compreensão que me deram, as minhas queridas amigas Alice Ferrari, Marina Brandão e Raíssa Gaudereto, que me auxiliaram bastante nessa nova etapa e ao professor Homero Reis pelo apoio no decorrer da monografia.

## RESUMO

A suposta monografia aborda um tema muito interessante para várias organizações atualmente. Refere-se à Governança corporativa no processo de sucessão das empresas. Essa tem o propósito de identificar as vantagens na utilização de boas práticas de governança corporativa na sucessão familiar, auxiliando assim, as empresas atentarem aos riscos de fracassos ao transferirem a empresa a seus herdeiros. A Governança Corporativa são práticas que a empresa utiliza com finalidade de maximizar o desempenho, diminuir conflitos e proteger todas as partes interessadas na companhia, ou seja, a tal prática pode ser uma solução dos possíveis conflitos que venham acontecer na sucessão familiar, uma vez que no processo de sucessão familiar as empresas geralmente não conseguem passar para a terceira geração, pois sempre fracassam na segunda geração ou até mesmo na transição da primeira para a segunda. Este processo é complicado, pois ao construir uma empresa, o criador acredita que ao transmiti-la para um herdeiro, este conseguirá todas as soluções para possíveis problemas, acontece também dos herdeiros não possuírem responsabilidade suficiente para conduzir a organização ou até mesmo seguirem diferentes ramos profissionais. É relevante a utilização das práticas de governança, uma vez que representa uma boa estratégia de ação legal para estabelecer bons critérios de comunicação entre família e empresa.

**Palavras chaves:** Governança Corporativa, sucessão familiar, herdeiros, stakeholders.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>09</b> |
| <b>2 EMBASAMENTO TEORICO.....</b>   | <b>11</b> |
| 2.1 Histórico da Governança Corporativa .....                                 | 11        |
| 2.2 Conceitos de Governança Corporativa .....                                 | 12        |
| 2.3 Objetivos da Governança Corporativa .....                                 | 13        |
| 2.4 IBGC.....   | 15        |
| 2.5 Conceito de sucessão familiar.....  | 17        |
| 2.6 Por que utilizar governança corporativa no processo de sucessão.....      | 19        |
| 2.7 Vantagens da Governança corporativa .....                                 | 21        |
| 2.8 Vantagens da Governança corporativa no processo de sucessão.....          | 21        |
| 2.9 Exemplos de governança corporativa no processo de sucessão .....          | 22        |
| 2.10 A importância da Governança corporativa no processo de sucessão familiar | 22        |
| <b>3 DISCUSSÃO .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>4 CONCLUSÃO .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>35</b> |

## **LISTA DE SIGLAS**

**ADR** - *American Depositary Receipts*

**CCR** – Companhia de Concessões Rodoviárias

**CEO** – Executivos principais ou presidentes

**FDC** – Fundação Dom Cabral

**IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**IFC** - *International Finance Corporation*

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**ONG** – Organizações Não- Governamentais

**PDA** – Programa de Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas

**RBS** - Rede Brasil Sul de comunicação

## **APRESENTAÇÃO**

O objetivo de fazer uma monografia sobre governança corporativa no processo de sucessão familiar nas organizações está ligado ao fato de ser importante para as empresas melhorarem a gestão da empresa para que esta não venha a liquidar.

Como é um assunto pouco estudado, é interessante para os leitores que não conhecem sobre o tema entenderem como a governança corporativa atua no processo de sucessão.

A monografia de graduação foi baseada em pesquisa bibliográfica através da junção da idéia de vários autores. Esta será dividida em três partes. Na primeira parte será elaborada pela introdução sobre o assunto tratado na monografia, a sua justificativa, problema, metodologia e seus objetivos (geral e específico). Na segunda parte será feita a base teórica , que compila as idéias dos autores. Na terceira parte abordará a discussão sobre o assunto e a conclusão abordados na pesquisa.

A monografia foi elaborada sob a supervisão do professor M.Sc. Homero Reis Barbosa. Como requisito partidário para o alcance do título de graduação em Administração, no Centro Universitário de Brasília (Uniceub).



## 1. INTRODUÇÃO

O conceito utilizado como base na pesquisa conclui que Governança Corporativa é o conjunto de princípios e práticas que desejam minimizar os potenciais conflitos de interesses entre os administradores da sociedade e os seus acionistas com o interesse de maximizar o valor da empresa (CASTELLO BRANCO, 2004).

A justificativa elaborada para esse trabalho foi baseada em três partes: acadêmica, social e aplicada. A importância acadêmica refere-se à nova tendência do mercado, que cada vez mais investe na governança corporativa das empresas. Por exemplo, as empresas chilenas - consideradas, segundo a pesquisa de McKinsey, as mais avançadas – aplicam 65% dos princípios de governança corporativa estabelecidos pela Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e de acordo com o chefe do departamento de governança corporativa da International Finance Corporation (IFC), Mike Lubrano "O mercado esquecerá quem não melhorar seu governo corporativo" (STEINBERG e outros, 2003). Já o cunho social será relevante uma vez que os resultados da pesquisa ajudarão a empresa a conduzir uma boa gestão entre os acionistas, fornecedores, clientes, funcionários etc. da organização. No âmbito aplicado, a pesquisa terá importância ao esclarecer e aumentar o conhecimento dos empresários para que ao gerir sua empresa, possuam resultados mais eficazes e possam reconhecer os direitos dos *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas.

É relevante utilizar a governança corporativa no processo de sucessão, pois o processo de transição da empresa para os herdeiros mesmo quando planejado é complicada. Uma prática de solução para minimização de conflitos e maximização de oportunidades é a Governança corporativa, que de acordo com a revista FAE BUSSINES (2003) é uma boa estratégia para melhorar a comunicação entre empresa e família e diminuir possíveis conflitos, além disso, utiliza prática normatizada e de ação legal.

Por ser um importante auxiliador na gestão das empresas, a presente monografia tem como tema a Governança Corporativa focando a delimitação do tema que é a Governança Corporativa no processo de sucessão familiar nas organizações. Este tema tem ganhado bastante notoriedade no mercado de trabalho, uma vez que muitas das empresas brasileiras não conseguem progredir com a empresa até a terceira geração, fracassando na segunda ou na transição da primeira para segunda.

Diante disso, a pesquisa tem como objetivo geral identificar as vantagens da governança no processo de sucessão familiar nas empresas e como objetivos específicos conceituar o processo de sucessão familiar e a governança corporativa, identificar o perfil histórico da governança, analisar os objetivos desta, demonstrar os riscos em que a sucessão na empresa pode ter e por fim, citar a importância da utilização das práticas de governança para o futuro da empresa. Ao atingir todos os objetivos poderá ser respondido o problema que é: Quais as vantagens da governança corporativa para as empresas brasileiras no processo de sucessão familiar?

Essa monografia será elaborada com cunho exploratório, uma vez que possui finalidade de esclarecer sobre conceito de determinado assunto, apresentando menor rigidez no seu planejamento. Constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla e tem como objetivo proporcionar a visão geral a cerca de determinado fato (GIL, 2008). Ela terá aspecto qualitativo, uma vez que não utilizará métodos estatísticos, além disso, as informações contidas na pesquisa não são qualificáveis (Rodrigues, 2007).

O meio técnico de investigação utilizado para sua elaboração é a pesquisa bibliográfica que é feita a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, além disso, algumas partes dos estudos exploratórios podem ser caracterizadas como pesquisa bibliográfica (GIL, 2008).

## **2. BASE TEÓRICA**

### **2.1. Histórico da Governança corporativa:**

De acordo com a teoria de Steinberg (2003) no ano de 1860 até 1864, com a Guerra de Secessão, houve um impacto nas estruturas empresariais agrárias e as relações humanas, pois no Sul, que era agrícola, tinha a mão de obra formada por escravos e no Norte, que era industrializado, precisava de mão de obra assalariada.

Eram duas regiões cujos aspectos político-econômicos eram diferentes. Enquanto no Norte já existia discussões sobre estradas de ferro e outras indústrias que poderiam surgir, no Sul não existia discussões sobre a economia e nem sobre o aspecto social na vida das pessoas. Ao se desenvolverem, houve a formação dos sindicatos, que proporcionava aos trabalhadores um maior entendimento sobre o conceito da qualidade de vida no trabalho, pois esta propunha benefícios, diminuição na carga horária, alimentação, etc.

Por volta de 1960, o sindicato dos trabalhadores se consolidaram contribuindo para o surgimento das Organizações Não – Governamentais na Europa e nos Estados Unidos. Muitas delas tinham o intuito de cobrar das empresas uma boa relação com os cidadãos, questões ambientais e sociais.

Ainda segundo a teoria de Steinberg (2003), o movimento foi se fortificando ao longo do tempo melhorando assim, a relação da empresa com seus consumidores. Nessa época foram criadas diversas entidades de defesa do interesse do consumidor.

Seguindo essa tendência, os investidores começaram a mudar atitudes, pois entregavam recursos interessados só no retorno financeiro e despreocupados de que forma a empresa atuaria para atingir determinado objetivo.

Com isso, perceberam que se não atendessem a necessidade do público consumidor, as responsabilidades diante dos consumidores e responsabilidades diante da ocorrência de equívocos obteriam resultados financeiros negativos. É assim que nasce o conceito de Governança corporativa (SILVEIRA; BARROS, 2008).

Ainda sobre a história da governança, Andradi e Rosseti (2004) citam que esta possui três fatos marcantes: O ativismo pioneiro de Robert Monks; o relatório de Cadbury; os princípios da OCDE (Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico).

A priori, Robert Monks foi um pioneiro ativista que modificou o curso da governança corporativa nos Estados Unidos. Ele direcionou sua atenção para os direitos dos acionistas e movimentou para o exercício ativo nas cooperações.

No relatório de Cadbury focou-se dois valores de boa governança corporativa, um refere-se a prestação de contas de forma responsável, conhecido por *accountability* e ou outro fator refere-se a transparência da organização, que é conhecida por *disclosury*. Esses valores serviram para direcionar a atenção para os aspectos financeiros e de alguns *stakeholders*, como os auditores, acionistas, executivos e conselho.

Por último a OCDE (Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) ampliou o conceito da boa governança, demonstrando sua forte interação com o processo de desenvolvimento econômico. A OCDE afirmou que a utilização de práticas confiáveis de gestão atrai novos investidores para o mercado de capitais, além disso, diminui custos na conquista dos recursos organizacionais e aumenta o desenvolvimento da economia.

## **2.2. Conceitos de Governança corporativa:**

Segundo Steinberg (2003, p. 165):

“governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”

De acordo com Castello Branco (2004):

“conjunto de princípios e práticas que procuram diminuir os potenciais conflitos de interesses entre os administradores da sociedade e os seus acionistas com o objetivo de maximizar o valor da empresa”.

Governança corporativa de acordo com a Revista da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e de Administração de Empresas Padre Anchieta (2003) são práticas modernas utilizadas por empresas que visam desenvolver o negócio, relacionamentos com os antigos donos e o mercado em geral. Observa-se que as empresas que utilizam as práticas da Governança corporativa, têm obtido melhores performances e maior facilidade na entrada de capital.

Na visão de Lodi (2000), Governança corporativa é um método que garante aos sócios-proprietários o governo estratégico da organização e a ativa monitoração da diretoria executiva.

### **2.3. Objetivos da Governança corporativa:**

Em 1999, com o nascimento do Instituto Brasileiro de Governança corporativa (IBGC) teve como grande objetivo contribuir para melhorar a prática da Governança corporativa no Brasil, ou seja, aumentar o valor da companhia, porque boas práticas de governança corporativa repercutem na redução do custo de capital, aumentando conseqüentemente a viabilidade do mercado de capitais (STEINBERG, 2003).

O objetivo do Código de boa Governança, continuando com a mesma teoria, é propor caminhos para todas as organizações, visando melhorar o desempenho e facilitar o acesso ao capital. Este, por sua vez, está dividido em seis partes. São elas:

A primeira parte é a propriedade - acionistas, quotistas, sócios – que trata de formalizar como deve ser o lançamento das ações, que em princípio devem ser ordinárias, isto é uma ação um voto. Acordo entre os proprietários, onde todos os acordos devem estar disponíveis, assim como os registros dos proprietários de forma exclusiva. Definição da assembléia geral como órgão soberano na empresa, que tem o poder de decidir e tomar resoluções convenientes sobre todos os negócios. Dentro da

assembléia devem estar constituído as competências, as datas de convocação, a localização, agenda, regras de votação e definição dos assuntos de interesse.

Ainda em propriedades, deverá ser observada a questão crítica do controle, pois devem ser definidas as regras de transferência de controle. Entre elas estão as vendas transparentes com preço justo, opção para fechamento de capital e medidas protetoras que impedem o conselho de alienar e dificultar o controle. Outro ponto relevante é o conselho familiar que estabelece um foro especial para resolver assuntos que possam interferir na governança da empresa.

A segunda parte é o conselho da administração que é representado pela propriedade e tem em média de 5 a 9 membros. Toda empresa deve possuir o conselho de administração. Este por sua vez tem a missão de proteger o patrimônio dos proprietários e aumentar o retorno dos investimentos. As competências desse conselho devem estar normatizadas para que estejam visíveis as responsabilidades e atribuições da empresa. As informações precisam ser profundas e quem faz isso é o comitê.

Além disso, o conselheiro deve ser avaliado em cada ano para testar sua qualificação, seu prazo de mandato é definido e deve ser de forma curta.

A terceira parte é a gestão da empresa que é composta pelo executivo principal- CEO e a diretoria. O executivo principal é responsável pela objetividade das diretrizes impostas pelo conselho de administração, este responde pelo desempenho e atuação da empresa devendo assim prestar informações para as partes interessadas e para os proprietários com o objetivo de satisfazê-los, essas partes interessadas são normalmente os empregados, clientes, fornecedores, bancos, governos, organizações ambientais, organizações não governamentais entre outros.

A quarta parte é auditoria independente que é um relevante agente da governança corporativa para os donos de todos os tipos de empresas, pois sua atribuição é constatar se as demonstrações contábeis estão adequadas à realidade da companhia. Os auditores independentes formam com o conselho de administração ou o seu comitê de auditoria o plano de trabalho e os acordos dos honorários.

A quinta parte é a fiscalização que é composta pelo conselho fiscal. Este tem o objetivo de fiscalizar as atividades do conselho de administração e solicitar esclarecimento e informações.

A sexta parte é a ética no conflito de interesses, o código de ética deve ter em toda a empresa devendo abranger o relacionamento entre fornecedores, funcionários e associados. Deve cobrir assuntos como: propina, assédio sexual, conflitos de interesse, nepotismo, doações, informações privilegiadas.

A prestação de contas deve ser levada a quem os elegeu, os agentes da prestação de contas inclui Conselho de Administração, Executivo principal (CEO) e diretoria, auditoria independente e por fim o Conselho fiscal.

De acordo com Andrade e Rossetti (2004), os objetivos da governança corporativa podem ser reestruturados evidenciando três estruturas, *empowerment* do conselho, desenvolvimento da direção executiva e monitoramento estratégico.

A partir das três estruturas citadas anteriormente, formaram-se as metas de cada uma. No *empowerment* do conselho, os objetivos são estabelecer liderança sem depender da direção executiva, garantir uma ótima composição do conselho, estruturar as reuniões para maximizar a eficiência, expandir a comunicação com os acionistas, desenvolver metodologia específica de avaliações. Na estrutura de desenvolvimento da direção executiva, os responsáveis devem se certificar de que uma equipe excelente está responsável pela gestão, recompensar com base no desempenho e desenvolver a compreensão do setor de negócios da organização. E por fim o objetivo da última estrutura, ou seja, monitoramento estratégico é conseqüentemente monitorar e avaliar a estratégia da empresa em longo prazo.

## **2.4. IBGC:**

O surgimento do IBGC que é o Instituto Brasileiro de Governança corporativa foi muito importante na prática da boa governança no Brasil. Seu foco era reunir e promover a formação de profissionais qualificados para atuar em conselhos que de fato contribuíssem para desenvolver os negócios e a gestão da empresa. Assim, conseguiu

superar os órgãos de governança, uma vez que o IBGC cumpria somente formalidades legais e burocráticas. No ano de 1999 lançou o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa com novas diretrizes para a instituição (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Essas diretrizes visam governança corporativa como sendo ponto de referência para atuar no centro de melhores práticas e conceitos utilizados na área, formar profissionais eficientes no conselho e em outras áreas, gerar capacitação profissional dos membros que compõem a empresa (acionistas, sócios-quotistas, diretores executivos, auditores e membros do conselho de família, consultivo e fiscal) para trabalhar em sintonia com as práticas, visam também, gerar pesquisas sobre a governança, treinamento dos órgão em prol da excelência na área e por fim, contribuem para que a companhia adote os princípios básicos da boa governança com finalidade de alcançar o sucesso dos resultados (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Esse autor menciona que os princípios básicos são: responsabilidade corporativa, prestação de contas, equidade e transparência.

Na responsabilidade corporativa é tratado o zelo, cuidado e capricho com a organização, possuindo foco nos princípios de sustentabilidade utilizados a curto prazo, ou seja, envolve questões como o surgimento de riquezas e oportunidade de empregos, capacitação do trabalho e preocupação com a qualidade de vida.

Na prestação de contas, os agentes prestam contas a quem os elege devendo, por conseguinte responder totalmente aos atos praticados em seus mandatos.

Na equidade é feito um tratamento justo e com igualdade entre os acionistas e as partes interessadas, não podendo possuir atitudes discriminatórias.

Na transparência é a clareza como devem ser transmitidas as informações, visando um clima de confiança interno e externo.



## **2.5. Conceito de sucessão familiar:**

A sucessão familiar mesmo quando planejada é difícil obter sucesso na sua realização e a governança é uma das melhores soluções para o processo de sucessão. Governança corporativa é um tema bastante abordado quando se trata de sucessão familiar (REVISTA FAE BUSSINES, 2003).

Quanto ao conceito, a revista FAE BUSSINES (2003) diz que empresas familiares entendem tal processo como sendo simples, de forma organizacional e é decomposta por três divisões. São elas: família, gestão e propriedade. A forte relação entre essas divisões é o que torna as atividades da empresa mais exclusivas.

A globalização é um grande desafio no processo de sucessão, pois muitas vezes o herdeiro não consegue acompanhar o desenvolvimento do mercado, porém dependendo como a empresa controla a situação, este processo pode se tornar uma oportunidade, ou seja, quando utilizando a governança corporativa, por exemplo, a empresa utiliza práticas que as torna um diferencial no mercado competitivo (BERNHOEFT, 2003).

Um grande erro dos empresários brasileiros é que acreditam que ao criar sua empresa, seus herdeiros virão a encarar todas as respostas de problemas futuros. No Brasil, por exemplo, poucas são as empresas que conseguem avançar até a terceira geração, a maioria delas fracassam na segunda geração ou na transição da primeira para a segunda (BERNHOEFT, 2003).

O autor define também que os grandes riscos para novos empreendedores são que:

- em vários casos a construção da empresa se torna maior que o criador. Neste caso normalmente o criador inicia seu projeto com uma pequena empresa, porém o mercado vai mudando e a empresa vai crescendo até chegar uma etapa na qual o criador não consegue mais acompanhar as tendências e nem o crescimento da empresa. Isso se torna um risco à falência na medida em que o criador perde o comando da organização.

- o criador não deixa aos herdeiros somente um patrimônio ou a organização e sim as responsabilidades da empresa. É considerado um risco, pois o criador ao abdicar do cargo deixa a seus herdeiros a empresa, os problemas e as responsabilidades dela, porém não sabem se na sucessão os herdeiros saberão administrar tais responsabilidades e solucionar tais problemas da mesma forma que seus antecedentes saberiam.

- quando os herdeiros recebem o comando da empresa, alguns elementos constituintes dessa já foram escolhidos pelo primeiro responsável; um exemplo disso é o sócio que já foi selecionado para ajudar a governar a empresa junto com o dono anteriormente, não possuindo assim, possibilidades futuras do herdeiro escolher outro no lugar desse que foi escolhido independente de sua vontade.

- quando a empresa é composta principalmente de familiares, esses aproveitam desse vínculo para receber regalias e se sentem no direito de receber melhores salários, cargos e privilégios, o que dificulta a organização e/ou até mesmo o desenvolvimento da companhia, tendo visto que esse capital utilizado a mais para o pagamento de familiares poderia ser útil em novos investimentos ou até mesmo na quitação de débitos.

- outro problema é quando o dono da empresa se distancia e não cumpre os seus deveres de responsabilidade com essa, perdendo assim a noção de como está a situação financeira e organizacional da companhia, deixando-a sem controle algum.

Esses riscos também são bastante influenciados pelos laços sentimentais e a partir disso podem surgir os problemas na empresa, uma vez que efetuar qualquer mudança na organização, os conflitos de interesse tornam-se mais frequentes. Isso gera falta de disciplina e respeito e a utilização ineficiente de administradores que não são da família (REVISTA FAE BUSSINES, 2003).

Quando o herdeiro adquire a presidência da companhia, ele normalmente transmite uma relação íntima com a empresa, semelhante com a relação criador-criatura como refere-se a revista FAE BUSSINES (2003), essa relação é de muito sentimento, que em várias as vezes supera a razão. Nessa relação o fundador acaba

desistindo da sua aposentadoria ou saída da empresa, pois não consegue admitir que outro profissional dê continuidade na sua organização, querendo assim satisfazer seu ego e possuir absoluto controle da companhia. Este comportamento leva ao bom ou mau desempenho da empresa no decorrer do crescimento dela.

Ainda de acordo com a revista FAE BUSSINES (2003), o processo de sucessão é organizado e possui bom desempenho, se tornando assim, uma vantagem para empresa pelo fato de serem inseridos novos pensamentos, tecnologias e, além disso, podendo unir o passado e o presente da organização.

Uma opção para o processo de sucessão é a Governança corporativa. Ela representa uma boa estratégia de ação legal e normatizada para constituir canais de comunicação adequados entre família e empresa, amenizando conflitos que venham a existir. Utilizando uma boa prática de Governança corporativa é possível satisfazer uma das preocupações citadas pelo Peter Drucker.

Segundo Peter Drucker (*apud* FAE BUSSINES, 2003):

“a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas seguirá bem se a empresa for dirigida para servir à família.”

## **2.6. Por que utilizar governança corporativa no processo de sucessão?**

A priori, governança corporativa é importante para os investidores uma vez que, a análise dessa prática ajuda na decisão do investimento, pois quem determina o nível e as formas de atuação que eles podem ter na empresa é a governança, podendo assim influenciar no desempenho da companhia (STEINBERG, 2003).

Considerando que o Conselho de Administração passou a ter maior abrangência pelo fato de englobar relações entre conselhos e acionistas, entre a empresa e seus *stakeholders*, entre a administração financeira e auditoria, pode-se afirmar, com base no autor Steinberg (2003) que se os herdeiros não estiverem altamente preparados para conviver, escolher, cobrar e verificar aqueles que

representam a empresa no executivo, acabarão fragilizando o funcionamento da empresa.

No Brasil, governança corporativa surgiu com as grandes transformações mundiais durante a mudança desde os anos 90 até os dias atuais, se tratando de fontes de capitalização, tamanho da empresa, estrutura desta e mercado de capitais. Mesmo diante das mudanças geradas depois dos anos 80, vale ressaltar as mais impactantes, divididos em três partes, a ordem política – ideológica, a ordem geopolítica e a ordem econômica (ANDRADI E ROSSETI, 2004).

O modelo de governança não é imutável. Ele é baseado em quatro tendências que são elas: convergência, adesão, diferenciação e abrangência. No Brasil duas são relacionadas as mais recentes – adesão e abrangência (ANDRADI E ROSSETI, 2004).

A tendência da adesão diz respeito às melhoras práticas consagradas. Esse processo contribui para diminuir a volatilidade dos preços das ações e do custo de capital, melhora o processo decisório e amplia o engajamento dos *stakeholders* na produção dos resultados e no acompanhamento das organizações.

Andrade e Rossetti (2004) também concluem que a abrangência foca na maximização de capitais dos acionistas e dos devidos retornos adquiridos por investimentos, além de outros interesses.

A tendência da convergência trata dos diferentes países que possuíam ênfase nos pontos cruciais de boa governança. Nessa tendência são comparados sistemas nacionais para determinar fatores eficazes de interesse corporativo em relação ao mercado e a economia do mundo (ANDRADI E ROSSETI, 2004).

E por fim a diferenciação em que se refere ao fato da governança ser cada vez mais um diferencial nas empresas.

Sintetizando a idéia do autor citado acima, a evolução da prática de governança no Brasil, encontra-se primeiramente o modelo atual, cuja empresa lidera poucos controladores e utiliza práticas informais de governança. Com a profissionalização transfere para o modelo emergente, cuja empresa é liderada por poucos controladores,

porém utiliza métodos formais para utilizar suas estratégias no mercado tradicional, a partir do controle compartilhado surge um novo modelo, o modelo mercado. Nesse modelo a companhia possui controle compartilhado e utiliza práticas formais de governança, com o poder de competir globalmente.

## **2.7. Vantagens da Governança corporativa:**

Andradi e Rosseti (2004) consideram que a governança corporativa seja vantajosa pelo fato de ser vista como fundamental para elaboração de um ambiente saudável e confiável para realização de negócios, contribuindo para o crescimento econômico da empresa, o desenvolvimento de mercado de capitais e a capitalização das empresas. Além disso, busca um ambiente harmônico para geração de riquezas com interesses no mercado externo e interno e também está voltada para a criação de valor e perenidade da companhia.

Um bom sistema de governança auxilia a empresa a se fortalecer e reforça as competências para competir no mercado com outros níveis de dificuldade. Amplia as estratégias para criação do valor da empresa e contribuem para que os resultados da companhia se tornem menos voláteis, aumentando assim, a confiança dos investidores e auxiliando o crescimento econômico (ANDRADI E ROSSETI 2004).

É tão relevante a utilização de boas praticas de governança que ao considerar todas as dificuldades encontradas, a FDC em 2002 criou na cidade de Belo Horizonte, um Programa de Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA), ou seja, é um curso com duração de dois anos, feito para pessoas acima de 18 anos, que ensinam à nova geração de herdeiros aos aspectos de governança corporativa, profissionalização da administração e os melhores caminhos efetuar o negócio sem deteriorar as relações familiares (STEINBERG, 2003).

## **2.8. Vantagens da Governança corporativa no processo de sucessão:**

Os princípios de boa Governança contribuem para que o aprimoramento, a criação de valor e a geração de riqueza não sejam influenciadas negativamente por instituições inadequadas ou por processos de gestão de má qualidade. Isso pode

acontecer caso falado anteriormente os herdeiros não estarem tão preparados para uma boa gestão da empresa (ANDRADI E ROSSETI, 2004).

Com base na mesma idéia entende-se que é vantajoso utilizar a esse método na sucessão familiar pois está voltada para perenidade da empresa e para a geração de valor, busca a harmonia da criação da riqueza visando valores internos externos e além disso é vista como essencial para a criação de um ambiente de negócios saudável e confiável. Isso é importante para o desenvolvimento do mercado de capitais, economia da empresa e o crescimento das nações.

## **2.9. Exemplo de governança corporativa no processo de sucessão.**

Pode ser citado um caso bem conhecido, que é o da Cia Brasileira de Distribuição S/A . Os irmãos Diniz, filhos do fundador Valentim dos Santos Diniz, viviam em conflito intenso, que de maneira insustentável Abílio Diniz comprou a participação dos irmãos e nessa época o tal supermercado estava passando por situação difícil, pois grandes concorrentes internacionais estavam chegando ao país. Decidiram utilizar as práticas de governança corporativa e hoje competem com segurança e rentabilidade com devidos concorrentes, uma vez que passaram a ficar sob comando único e com boas práticas de governança corporativa. Assim, conseguiram dar a volta por cima (STEINBERG, 2003).

## **2.10. A importância da Governança corporativa no processo de sucessão familiar:**

Segundo a revista da faculdade de ciências econômicas, contábeis e de administração de empresas padre Anchieta (2003), a sucessão familiar é um caso que preocupa muitas empresas, pois os principais condutores da empresa sentem-se ameaçados por poder não continuar na organização ou por possuírem dúvidas de como educar os novos herdeiros da companhia.

É relevante utilizar a governança corporativa para diminuir os conflitos da empresa e maximizar a satisfação dos *stakeholders*, de acordo com o mesmo autor, a aplicação das práticas da boa governança englobam 8 etapas :

A primeira etapa refere-se ao reconhecimento da organização, dos fundamentais atores da empresa e da família proprietária, ou seja, primeiramente é preciso saber quais são os ideais da organização, quais são os objetivos e metas dos colaboradores e da família dona da empresa.

A segunda etapa trata da administração das confusões rotineiras entre os herdeiros, atores e donos, isto é, é necessário que a organização utilize estratégias adequadas para minimizar os desentendimentos entre membros da companhia.

A terceira etapa tem finalidade de impor educação profissional e empresarial para os sucessores, assim sendo, a empresa deve investir parte do capital na educação dos funcionários para que estes possam desenvolver a capacitação harmônica e mental para auxiliar o desempenho e crescimento da empresa.

A quarta etapa cita o distanciamento de familiares e atores da companhia que impedem a ascensão da empresa. Nesta etapa infere-se que a empresa deve manter uma unidade entre os funcionários, buscando um só ideal principal que é o sucesso da companhia, para isso não pode haver um distanciamento dos colaboradores.

A quinta etapa trata do desenvolvimento de organograma de transferência, buscando aproveitar talentos já existentes na empresa. É necessário que a empresa avalie o potencial dos funcionários em cada área, para que sua principal habilidade seja aplicada nas funções em que o colaborador possua melhor desempenho.

A sexta etapa menciona que é preciso identificar os ativos da companhia e a situação líquida jurídica desta. É relevante ter acesso a situação financeira da empresa, para que as contas a pagar e a receber possam ser bem administradas. Além disso, auxilia no controle da empresa em relação aos investimentos.

A sétima etapa diz respeito ao conhecimento e aplicação da prática que melhor se aproveita na empresa. Nessa etapa subentende-se que é necessário conhecer as possíveis estratégias para que se possa encontrar a mais eficaz de acordo com cada objetivo e por fim implantá-la.

A oitava etapa é iniciar o processo de governança corporativa. Nessa etapa a empresa já está com os pré-requisitos finalizados para que possa iniciar as práticas da boa governança.

É importante utilizar a Governança corporativa para que a empresa não vá à liquidação. Em alguns casos seria necessária a utilização desse procedimento, são exemplos: quando a organização não tem oportunidades de crescimentos futuros, quando as atividades da companhia forem intangíveis, quando não possuir capital para desenvolvimento e maturação das empresas, quando essas emitem ADRs (*American Depositary Receipts*) para apresentar melhor nível de governança, quando existe uma aderência para ajustar aos níveis mais complexos de transparência, quando for necessário cobrir algum trabalho que obteve resultados fracos ou negativos, quando forem grandes e exigentes os regulamentos da empresa e quando a empresa tiver um acionista controlador que pode influenciá-la (SILVEIRA; BARROS, 2008).

Primeiramente, interpretando o texto visto acima, quando a empresa tem dificuldades e pouca perspectiva de crescimento, é necessário que ela capte recursos que são facilitados nitidamente com a governança corporativa para melhor dirigir as estratégias da empresa em função do seu crescimento.

É necessária a utilização da governança corporativa quando as atividades da organização forem intangíveis, ou seja, os riscos de desviarem a verba da companhia forem grandes, pois com a utilização das práticas haverá um maior controle sobre a situação líquida da empresa, detalhando o capital que foi destinado a investimentos e ao capital próprio da organização.

É relevante também o uso das práticas independente da empresa possuir grande porte ou pequeno porte, pois a governança poderá auxiliar no processo de maturação e crescimento das empresas que acabaram de entrar no mercado, tornando a empresa competitiva a fortes concorrentes. Já no caso da companhia de grande porte é necessária a utilização das práticas, uma vez que ela não possui controle sobre o fluxo de capitais, deixando o caixa da empresa livre.



Outro caso é para que a empresa possa competir e ganhar prêmio com a utilização das melhores práticas de governança corporativa. As empresas premiadas normalmente são bem vistas pelos clientes.

Quando a companhia adquire índices mais complexos, na Bovespa, ao utilizar as práticas torna-se possível trabalhar com níveis mais altos de clareza e transparência.

Quando a empresa possui alguma falha na estrutura governamental, é importante que ela tenha como base a aplicação da Governança corporativa, para que ela estabeleça um desenvolvimento maior e não se prejudique devido a esse déficit.

Se a companhia direciona seu trabalho a um setor em que existem muitas regulamentações, essa deve utilizar mais práticas proporcionalmente a demanda dos requerimentos exigidos pelo setor.

Quando a empresa possui um controlador acionista é necessário utilizar as práticas, pois elas podem auxiliar o desempenho e o controle de tais acionistas.

Além disso, é interessante conhecer os quatro valores que dão sustento a boa governança de acordo com Andradi e Rosseti (2004). Dizem que são conhecidas por *Fairness*, que refere-se a igual tratamento entre os acionistas, respeito dos direitos e igual participação nos resultados da empresa; *Disclosure*, que trata da clareza de informações, principalmente das mais relevantes que envolvem perigos e podem influenciar no desempenho da organização; *Accountability*, diz respeito da pagamento de contas com fundamentos em boas praticas de auditoria e contabilidade e, por ultimo, *Compliance* que refere-se adequada utilização das normas regulamentadoras da empresa.

Diante das diversas aplicações feitas na governança corporativa, com base nos diferentes conceitos da governança, foram conceituados por Andradi e Rosseti (2004) fatores de diferenciação fundamentados em pelo menos quatro abordagens:

A primeira delas foi a abordagem de Prowse que tem foco nos conselhos de administração e em alguns outros mecanismos internos dando a ênfase a forma como são conduzidos os conflitos e a atenção dada a parte interessada.

A segunda é a abordagem de La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer que tem ênfase na proteção minoritária e na concentração da parte acionária da empresa.

A terceira trata da abordagem de Bergöf possui como destaque ao financiamento apontando as diferenças essenciais quanto aos objetivos corporativos e ao conselho.

E por fim a quarta abordagem de Franks e Mayer, analisa a diferença entre as forças internas e externas impostas pela companhia e a eficiência da boa governança.

De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), a governança corporativa quando bem utilizada em algumas empresas ganham prêmios pelo Instituto Brasileiro de Governança corporativa por possuírem boas práticas. O prêmio é dividido em quatro etapas. A primeira são as empresas listadas, depois não listadas, inovação e evolução. A seguir segue uma tabela dos vencedores desde o ano de 2005 a 2008.

## Prêmio IBGC de Governança Corporativa

|                       | 2005         | 2006                                    | 2007                      | 2008                   |
|-----------------------|--------------|---|---------------------------|------------------------|
| Empresas Listadas     | CCR e Sabesp | Energias do Brasil                      | Bematech                  | Bematech               |
| Empresas Não-Listadas | Microsiga    | RBS<br>(Rede Brasil Sul de comunicação) | Fleury<br>Medicinae Saúde | Alesat<br>Combustíveis |
| Inovação              | Lojas Renner | -                                       | Aracruz e Lojas Renner    | -                      |
| Evolução              | -            | -                                       | Indústrias Romi           | lochpe<br>Maxion       |

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009).

No quadro acima, as empresas listadas representam as empresas que puderam ser inscritas na primeira categoria, pelo fato de possuir capital aberto com as ações comercializadas na Bovespa e as empresas não listadas caracterizam as empresas de capital fechado que foram inscritas na segunda categoria. Já a inovação reconhece as empresas que se destacaram por inovação na área da governança e a evolução caracteriza as empresas que tiveram suas práticas aprimoradas.

Em 2005, as empresas que foram inscritas na primeira fase foram CCR e Sabesp, as empresas que foram inscritas na segunda fase foi a Microsiga, as empresa caracterizada por inovação foram as lojas Renner e nesse ano não possuiu empresa caracterizada por evolução.

Em 2006, a empresa inscrita na primeira categoria foi energias do Brasil, a inscrita na segunda categoria foi a RBS (Rede Brasil Sul de comunicação). Nesse ano não possuiu empresas caracterizadas por inovação e evolução.

Em 2007, a empresa listada na primeira categoria foi a Bematech, na segunda categoria foi a Fleury Medicina e Saúde, com melhor inovação foram Aracruz e Lojas Renner e por fim a organização que ganhou o prêmio por evolução foram as indústrias Romi.

Em 2008, inscrita novamente na primeira categoria foi a Bematech, na segunda categoria foi a Alesat Combustíveis. Não possuiu empresa vencedora do prêmio inovação, porém na evolução a lochpe Maxion ficou com o prêmio.

### 3. DISCUSSÃO TEÓRICA

A Governança corporativa começou na década de sessenta, como foi visto anteriormente. Nessa época, buscava-se a inter-relação entre os cidadãos, apoio moral e social para o meio ambiente. Nesse ínterim, pode-se perceber que o cliente era e é um fator importante para o prosseguimento da empresa, uma vez que se não possuir clientes, a empresa pode vir a falência.

Como diz a teoria de Mc Carthy, a empresa deve levar na sua construção um conjunto de ferramentas que agem de forma concentrada em prol da satisfação da parte interessada neste caso. São eles: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 1998).

Visto que o problema da pesquisa refere-se às vantagens da governança corporativa no processo de sucessão e que a utilização dessas práticas procura satisfazer a parte interessada, percebe-se a forma com que o stakeholder é importante para o funcionamento da empresa, pois na minha percepção a empresa não vive sem ele, pois é esse quem faz o insumo virar consumo, fazendo assim, o giro de capital, ou seja, sabendo-se que sua participação é imprescindível para o sucesso da empresa, nota-se que é importante utilizar as práticas de governança, pois elas possuem o foco de satisfazer o colaborador e das partes interessadas.

A utilização das práticas de governança auxilia a empresa a se fortalecer e reforçar as competências para competir no mercado. Além disso, amplia as estratégias para criação do valor da empresa e contribuem para que os resultados da companhia se tornem menos voláteis, aumentando assim, a confiança dos investidores e auxiliando o desenvolvimento econômico. (ANDRADI E ROSSETI 2004), pode-se perceber, visivelmente, que uma vantagem da governança corporativa no processo de sucessão é que auxilia a empresa incluir-se no mercado de trabalho com características competitivas, fazendo com que sejam atribuídos valores que fazem a empresa alcançar resultados positivos.

Segundo o mesmo autor, além de auxiliar a criação de estratégias para ajudar a empresa a se fortalecer no mercado, a governança corporativa também trata da proteção das pessoas que influenciam diretamente e indiretamente na organização, visando à satisfação dos clientes e dos colaboradores da companhia. Entendo que a vantagem competitiva da governança no processo de sucessão neste contexto foi que nesse processo, as práticas governança influenciam as empresas a tomarem decisões e a estabelecerem estratégias que norteiam o foco dos resultados, não se preocupando somente com os clientes e sim com colaboradores também. Trabalhando com o bem estar do funcionário, motiva-o a desempenhar sua função com eficiência o que repercutirá em longo prazo nos resultados da organização.

Existem muitas empresas que no processo de sucessão, ou seja, quando esta é passada hereditariamente, entram em conflito. Isso se dá pelo fato que as pessoas deixam de se dedicar, pois já possuem seu próprio negócio que era da família anteriormente porém, não basta só ter. É preciso saber administrar. Com isso a governança corporativa entra no processo administrativo aumentando o valor da companhia, minimizando conflitos e conseqüentemente maximizando o mercado de capitais.

Outra vantagem, segundo Andradi e Rosseti (2004) é que a governança auxilia na criação de estratégias para minimizar os conflitos entre familiares dentro da empresa. Tratando das desordens da empresa, acredito que essa aproveitará melhor o seu tempo e o seu trabalho em que muitas das vezes eram deixados de lado por causa de confusões. Ainda assim, os clientes poderão perceber o bom relacionamento entre os entes da organização e com isso, irão depositar mais confiança nessa, não esquecendo que com a minimização dos conflitos a tomada de decisão dentro da empresa será elaborada de forma mais pensada e estratégica para melhorar o funcionamento desta.

O modelo de governança corporativa, no meu entender, é imutável e deve ser feito freqüentemente. Como dito anteriormente no desenvolvimento, as empresas precisam se moldar às tais práticas. Ainda assim é uma prática que precisa ser melhorada e aplicada a cada dia como uma rotina, pois quando não feito

permanentemente a empresa volta à mesma situação anterior ou pode adquirir tal situação.

A governança corporativa é vantajosa no processo de sucessão, pois auxiliará as estratégias e recursos que a empresa utiliza, auxiliará também no controle dos acionistas, na política de remuneração, auxiliará na defesa do cliente e satisfação deste, auxiliará no crescimento social e financeiro, e até na sua imagem.

A sucessão familiar é um fator bastante preocupante, como visto no desenvolvimento da pesquisa, pois depende do sucessor ser qualificado para levar a empresa ao sucesso ou desse possuir vontade de seguir a mesma vocação profissional ou possuir o mesmo cuidado com a companhia.

Com a utilização das práticas de governança, o sucessor possuirá uma ajuda ao dirigir sua empresa, essas práticas não deixarão a companhia vir à falência, isso se torna mais uma das vantagens perguntadas no problema, pois a permanência ou sucesso dessa no mercado de capitais é um dos objetivos principais de todas as organizações.

Existem casos em que o dono passou anos para construir a empresa e consegue obter sucesso e o herdeiro tenta administrar de qualquer jeito e leva a empresa à falência. Essa é a oportunidade que os seus concorrentes ultrapassam sua empresa e dominam o mercado.

Não basta somente uma boa tecnologia se não existe ferramenta para utilizá-la, ou seja, não adianta um ótimo serviço ou produto se os colaboradores não conseguem ou não querem vender pelo fato de estarem insatisfeitos com a organização ou preocupados com os conflitos internos, externos.

É muito comum em empresas, pessoas da mesma área trabalharem para auxiliar a organização a ver os erros. Entretanto, pessoas da mesma área estão ligeiramente acostumadas com o problema e muitas das vezes não conseguem enxergá-lo. Por isso, no processo de sucessão empresarial é relevante a utilização das práticas de boa governança, pois uma equipe especializada para isso irá tratar de

alguns dos problemas empresariais trazendo satisfação para todos os interessados da empresa.

Mais uma vantagem da governança, quando utilizada no processo de sucessão, é que muitas vezes os herdeiros não estão cientes da demanda de dinheiro para o crescimento ou para os investimentos da organização, logo a governança cuida disso, uma vez que possui o controle da situação líquida e jurídica para facilitar o trabalho do novo gestor.



#### 4. CONCLUSÃO

Essa pesquisa foi relevante para uma análise mais ampla sobre a importância da governança corporativa no processo de sucessão familiar das empresas, uma vez que evidenciou diversos fatores que afetam a organização ao se tratar da sucessão familiar e que podem levar a organização à liquidação e mostrou uma solução eficiente para o problema.

O objetivo principal da pesquisa foi identificar as vantagens da governança no processo de sucessão familiar nas empresas. Com o intuito de aprofundar o tal objetivo, foram analisados os objetivos específicos, que foram eles: conceituar o processo de sucessão e a governança corporativa, identificar o perfil histórico da governança, analisar os objetivos desta, demonstrar os riscos em que a sucessão na empresa pode ter e por fim citar a importância da utilização das práticas de governança para o futuro da empresa. Para chegar na resposta do problema foram analisados todos os objetivos. O problema foi: Quais as vantagens da governança corporativa para as empresas brasileiras no processo de sucessão?

Uma limitação foi a dificuldade de encontrar bibliografias e artigos científicos, por ser um tema não muito conhecido.

Em síntese, a pesquisa teve com resposta ao problema que a governança corporativa tem como vantagens- no processo de sucessão familiar empresarial- o fato da boa prática de governança estar voltado para originar valores e adquirir mais perenidade para empresa, procura a harmonização na criação de capitais com interesse também no mercado interno e externo, a governança corporativa é vista como essencial para a criação de um local de trabalho saudável e confiável para realização de negócios, relevante para desenvolver o crescimento econômico, o mercado de capitais e a capitalização das companhias (ANDRADI E ROSSETI, 2004).

Além disso, segundo o mesmo autor, as práticas de governança influenciam as empresas a tomarem decisões e a estabelecerem estratégias que norteiam o foco dos resultados, serve de ajuda ao dirigir sua empresa, possui o controle da situação líquida e jurídica, aumenta o valor da companhia, minimiza conflitos e conseqüentemente maximiza o mercado de capitais, auxilia as estratégias e recursos que a empresa utiliza

e também no controle dos acionistas, na política de remuneração, na defesa do cliente e satisfação deste, no crescimento social e financeiro, e até na sua imagem.

Assim a pesquisa contribuiu para indicar a melhor opção para o problema da pesquisa que é realmente utilizar boas práticas de governança corporativa por serem eficientes e vantajosas.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. *Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CASTELLO BRANCO, Adriano. *O conselho de administração nas sociedades Anônimas*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGC. *Prêmio IBGC de Governança Corporativa*. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=36>>. Acessado em 27 setembro 2009. 16:06.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LODI, João Bosco. *Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POLONIO, Wilson Alves. *Manual das sociedades cooperativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REVISTA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PADRE ANCHIETA. Jundiaí- SP: Sociedade Padre Anchieta de Ensino. 21cm. Análise ano IV- n. 7- março/2003

REVISTA FAE BUSSINES. *O processo de sucessão em empresas familiares*. n.5, abril 2003. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n5/gestao\\_oprocessodesucessaoemempfamiliares.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n5/gestao_oprocessodesucessaoemempfamiliares.pdf)>. Acessado em 26 set 2009. 15:28.

RODRIGUES, Willian Costa. *Metodologia Científica*. Paracambi, 2007. Disponível em: <[http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia\\_cientifica.pdf](http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia_cientifica.pdf)>. Acessado em 25 setembro 2009. 15:02.

SILVEIRA, Alexandre de Miceli da Perobeli. *Revista de Administração Contemporânea. Governança Corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil*. São Paulo: v. 12 n.3 jul/set 2008.

STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. São Paulo: Gente, 2003.